



Cercle de l'Innovation et du Management de l'expertise

Compte rendu synthétique de la réunion du 4 avril 2017

Etaient présents : Anne Bastien, CIME ; Vinia Chiwara, Air Liquide ; Isabelle Corbett-Etchevers, IAE Université Grenoble Alpes ; Marc Dehondt, Thales ; Gérard Guilpain, Arkéma ; Thierry Lanier, Holding Textile Hermès ; Olga Lelebina, Institut Supérieur de gestion ; Stéphane Léage, Veolia ; Olivier Musseau, CEA ; Florent Noël, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Renaud Desforges, Air Liquide ; Iris Teplitzky, Nestlé NDC Lisieux ; Christine Triomphe, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Christian Tamponnet, IRSN ; Marie Pierre Veran Viguié, IRSN ;

Absents excusés : Philippe Bergin, Schneider Electric

Animation : Patrick Gilbert, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Martine Le Boulaire, CIME ; Natalia Bobadilla, CIME.

1-CIME : pourquoi cette initiative ? (les slides de présentation sont annexés au compte rendu)

Le 1^{er} septembre 2016 a été créé à Paris Cime, Cercle de l'Innovation et du Management de l'Expertise. Cette association a pour objet de diffuser en France et à l'étranger le savoir et les pratiques en matière de gestion et de management de l'expertise et des experts, tant dans les fonctions scientifiques et techniques que dans les grandes fonctions de l'entreprise et des organisations telles que la supply chain, la gestion de projets ou l'écoute clients.



CIME est un laboratoire d'expérimentation et d'innovation au service du management des talents, des experts et de l'expertise. Il comporte :

- Un cercle de dirigeants (Directeurs Métiers, de la DRH et de la R&D), chercheurs, et praticiens intéressés dans ces thématiques.
- Un centre de ressources fondé sur la recherche-action, le partage d'expériences et le co-développement
- CIME a aussi pour ambition d'être un lieu de professionnalisation des managers comme de la fonction RH.

CIME, partenaire de la Chaire Mutations, Anticipation, Innovation de l'IAE Panthéon-Sorbonne, constitue une initiative pour apporter aux entreprises un lieu conçu comme un centre de ressources qui permette tout à la fois l'expérimentation de nouvelles approches de management de l'expertise, la mise en débat, la diffusion des expérimentations, la prospective et l'anticipation via un réseau de recherche en France et à l'international, enfin la capitalisation.

Au-delà des objectifs, partagés avec la recherche en sciences de gestion, d'identification des phénomènes de mutation à l'oeuvre dans le domaine du management de l'expertise et de conception de voies de solution, CIME a pour ambition, en tant que communauté de pratiques, de partager avec ses adhérents pour progresser et agir sur des axes à enjeux forts pour la performance des entreprises.

Centre de ressources, CIME a aussi pour ambition d'être un lieu de professionnalisation des managers comme de la fonction RH.

2-Tour de table et expression des attentes pour 2017

<i>Participants</i>	<i>Actualité de la gestion de l'expertise</i>	<i>Attentes</i>
Vinia Chiwara, Technical community Leader, Air Liquid Group	Passer d'une approche par la reconnaissance des experts à un besoin de management de	Associer aussi des managers opérationnels aux travaux qui ne doivent pas

	l'expertise. La transformation digitale et l'internationalisation de l'expertise dans un contexte de renouvellement démographique des experts.	uniquement concerner la fonction RH.
Isabelle Corbett-Etchevers, Maitre de conférences, IAE Université Grenoble Alpes	Les pratiques de gestion de l'expertise et des experts ont été développées dans un contexte où l'expertise était construite en central. La dimension internationale de l'expertise est aujourd'hui une réalité qui nécessite de revisiter les pratiques.	Comment adapter les pratiques d'entreprises aux problématiques de la mondialisation et aux pays émergents ? Comment animer des communautés de pratiques à travers le monde ?
Gérard Guilpain, Directeur scientifique, Knowledge Management, Arkéma	Arkéma est reconnue comme une des 100 entreprises les plus innovantes. Les enjeux d'actualité en R&D concernent la cybersécurité, la gestion des connaissances et l'évolution de l'expertise dans un environnement digitalisé croissant.	Quel impact du digital sur les experts ? S'agit-il d'une demande de changement complet de vision de l'expertise ? Comment faire en sorte que l'outil n'éloigne pas de la connaissance ?
Thierry Lanier, Directeur commercial développement et innovation, Holding Textile Hermès	Des savoir-faire peu formalisés dans un univers d'industrie textile du luxe Mise en place d'une communauté d'experts pour favoriser l'innovation et les projets communs	Préservation et transmission des savoir-faire yc chez des « experts-artisans » Développement et préservation de son écosystème (l'univers de la fabrication de la soie)
Olga Lelebina, Maitre de conférences, Institut Supérieur de gestion	Thèse sur le rôle des experts et le cycle de vie de l'expertise	Carrière des experts et innovation (notion de carrière créative)

<p>Stéphane Léage, HRD for technical and Performance sector, Veolia</p>	<p>Accompagnement des nouveaux axes stratégiques du groupe</p> <p>Développer la vision transverse des experts et maintenir l'avantage concurrentiel sur l'innovation de processus</p> <p>Dimension financière de l'expertise (impact coût et ROI) et des choix technologiques</p>	<p>Développer la capacité des experts à communiquer avec les dirigeants (pitch)</p> <p>Accompagner l'animation des centres d'excellence mis en place pour manager en transversal les 150 experts de haut niveau du groupe.</p>
<p>Olivier Musseau, Responsable du projet GPEC-cartographie de l'expertise-CEA/ Direction de l'énergie nucléaire</p>	<p>Des enjeux de gestion des connaissances et des compétences yc dans des domaines qui ne sont pas très technologiques qui ont conduit à l'élaboration d'une cartographie de l'expertise et des experts.</p>	<p>Comment accompagner les experts dans la mise en commun et la transférabilité de leurs connaissances ?</p>
<p>Florent Noël, Professeur à l'IAE de Paris, Responsable de la Chaire Mutations, Anticipation, Innovation</p>	<p>Recherches en cours sur la gestion des transitions professionnelles des salariés et des parcours de mobilité</p>	<p>Comment identifier ces phénomènes, les comprendre et imaginer des voies d'innovation appliquées au monde de l'expertise ?</p>
<p>Renaud Desforges, Chargé de mission Senior, DRH groupe Air Liquide</p>	<p>Le groupe souhaite élaborer une politique RH pour les salariés en deuxième partie de carrière, notamment experts</p>	<p>Quels parcours pour les experts, quel type de mobilité ?</p>
<p>Iris Teplitzky, DRH, Nestlé NDC Lisieux</p>	<p>Accélération du renouvellement des produits demandés par les consommateurs qui impacte la stratégie produits du groupe</p>	<p>Comment recruter des compétences de chercheurs permettant des mobilités entre domaines ?</p> <p>Comment les motiver dans un contexte où nombre de projets de R&D sont abandonnés ?</p>

Christine Triomphe, Maître de conférences, IAE de Paris	Recherches en cours sur la coopération entre start up et grands groupes en matière d'innovation	Quelles évolutions dans les pratiques d'innovation ?
Christian Tamponnet, Chargé de mission auprès du directeur scientifique, IRSN Marie Pierre Veran Viguié, Directeur formation et développement des compétences, IRSN	Pour l'organisme fournisseur référent d'expertise en sûreté et radio protection nucléaire, s'assurer que chaque domaine d'expertise possède un ou des experts seniors	Mettre en place un vivier de référents et préserver es savoir- faire cœur de métier Développer une compétence collective Reconnaitre les experts confirmés
Marc Dehondt, Responsable des Etudes Amont Land Tactical Systems, Thales Communications & Security	Dans un domaine où les produits (militaires) de la conception seront mis en œuvre au mieux à 15-20ans, Un besoin de veille et d'anticipation sur les évolutions du monde très large (géopolitique, ressources en eau ...)	Trouver des modes de coopération grands groupes/start up dont les horizons de temps divergent profondément Savoir aborder la transformation numérique en ne ratant pas peut-être une révolution (/= évolution) Comment gérer les divas parmi les experts ?
Anne Bastien, consultant membre fondateur de CIME ;co-animateur de CIME innovation managériale	Travaux en cours sur l'agilité organisationnelle et le management à l'ère numérique	S'interroger aussi sur les transformations organisationnelles induites dans les fonctions scientifiques et techniques

3-Panorama des enjeux analysés auprès d'un échantillon d'entreprises (les slides de présentation sont annexés au compte rendu)

Le matériau recueilli auprès d'une quinzaine d'entreprises à propos de leur management de l'expertise laisse apparaître 5 thématiques principales qui sont présentées :

- *Les transformations* ; elles sont tant organisationnelles que structurelles et de plus en plus soumises à l'évolution des marchés.
- *Le temps et l'accélération* renvoient à la nécessité de plus d'agilité en conception avec une préoccupation relative à un possible découplage des temps (le temps long de la conception et le cycle économique de l'entreprise qui s'accélère)
- *La contribution économique de l'expertise* ; un double mouvement s'observe : une demande de plus de contribution à la création de valeur de la part des experts mais aussi une évolution vers une activité de conception plus frugale
- *Une tension entre création, innovation et expertise* ; au fond l'expertise est partout l'objet de tensions : entre besoin de sécurisation et besoin de prospective ; entre formalisation et créativité ; avec un besoin de fort renouvellement des modes d'accompagnement de l'expertise tant du côté du management que par la fonction RH.
- *La posture de l'expert* : elle est requestionnée à la lumière de la nécessaire évolution de son rôle, de ses compétences et de sa contribution.

Ces thématiques ont été enrichies, complétées, commentées par les participants à la réunion organisés en petits groupes de travail; leur production laisse apparaître notamment que certains thèmes doivent être complétés à la lumière d'une part de la place du client (interne ou externe) et du consommateur, et d'autre part du mode de management des experts qui doit évoluer.

Le résultat de ce travail collectif, mise sous forme d'une cartographie, est annexé au présent compte-rendu.



Les travaux des prochaines réunions du Cercle seront articulés à cette cartographie. Celle-ci, qui peut constituer un outil d'animation des équipes techniques, sera adressée également sous format papier à l'ensemble des participants.

La prochaine réunion est fixée le **lundi 3 juillet 2017 de 10h à 16h**

- 12 rue Jean Antoine de Baïf-(salle D4)

75013- Paris (métro Bibliothèque F Mitterrand)

Elle aura pour thème la conception et l'usage d'une cartographie de l'expertise et des experts et s'inscrit dans la thématique de la transformation.